Overzichtsrapportage van de instellingsreviews

De kwaliteit van het onderwijsbeleid van de Vlaamse universiteiten en hogescholen

NVAO | Afdeling Vlaanderen
September 2017

Inhoud

1	**Inleiding**	**5**
2	**Verantwoording**	**7**
2.1	Samenstelling van de commissies	7
2.2	Werkwijze van de commissies	8
2.3	Rapporten en besluitvorming	8
2.4	Evaluatie van het kwaliteitszorgstelsel	9
3	**Rapportage van de bevindingen en overwegingen**	**10**
3.1	Instellingsniveau vs. opleidingsniveau: onderwijsvisie, onderwijsbeleid en regie	10
3.2	Maatschappelijke uitdagingen en strategische doelstellingen	11
3.3	Draagvlak voor het beleid	12
3.4	Strategische beleidsdoelstellingen	13
3.5	Focusthema's	13
3.6	Trails	14
3.7	Sterktes/succesfactoren	15
3.8	Aandachtspunten leidend tot aanbevelingen	16
3.9	Voorwaarden	18
3.10	Essentiële elementen van onderwijskwaliteit	19
3.11	Borging van de opleidingskwaliteit in eigen regie	19
4	**Vertrouwen en waardering**	**27**
4.1	Ontwikkeling en vertrouwen	27
4.2	De Waarderende Aanpak	27
4.3	De consistentie waarborgen	28
5	**NVAO's inzichten**	**30**
Bijlage 1: Overzicht Vlaamse universiteiten en hogescholen		**32**
Bijlage 2: Tijdsrooster instellingsreviews		**33**
Bijlage 3: Samenstelling van de commissies		**34**
Bijlage 4: Modelprogramma van het eerste locatiebezoek		**36**
Bijlage 5: Verwante documentatie		**38**
Bijlage 6: Lijst met afkortingen		**39**

1 Inleiding

Na drie decennia van opleidingsaccreditatie bleek de meerwaarde die er nog van uitging voor het stimuleren van de onderwijskwaliteit niet meer in verhouding te staan tot de inspanningen die deze aanpak vergde. In deze context – en ook in de context van financiële besparingen – was de NVAO op zoek naar een aanpak waarin instellingen meer eigenaarschap en autonomie in het kwaliteitszorgproces kregen. Het doel was om een beoordelingsprocedure te ontwikkelen die beter aansloot bij de context van de individuele instelling en tegelijkertijd een duidelijke meerwaarde voor de instelling zou betekenen.

Het Vlaamse kwaliteitszorgstelsel voor het hoger onderwijs is gebaseerd op vertrouwen en dialoog. Het eigenaarschap ligt primair bij de hogeronderwijsgemeenschap als geheel. Het stelsel bestaat uit enerzijds beoordelingen op opleidingsniveau en anderzijds instellingsreviews. De achttien universiteiten en hogescholen vormden in de periode 2015-2017 het voorwerp van een instellingsreview (zie bijlage 1). Deze eerste ronde instellingsreviews gold als een nulmeting en toetste de kwaliteit van het onderwijsbeleid. Deze toetsing werd vormgegeven aan de hand van vier standaarden waarin de PDCA-cyclus weerspiegeld wordt. Een door de NVAO samengestelde reviewcommissie keek in essentie naar:

- de visie van de instelling op de kwaliteit van haar onderwijs en het beleid dat daaruit voortvloeit;
- de implementatie en realisatie van dat beleid met aandacht voor het optimaliseren van de opleidingskwaliteit;
- de evaluatie en monitoring van de beleidsuitvoering en de uitkomsten van het beleid;
- het remediëringsvermogen van de instelling om bij te sturen waar nodig en de realisatie van haar beleidsdoelstellingen te verbeteren.

In al deze onderdelen nam het vormgeven en stimuleren van een kwaliteitscultuur een vooraanstaande positie in.

De instellingsreview hanteerde een Waarderende Aanpak. Het uitgangspunt hierbij was dat de context van de instelling en het door de instelling gekozen model (voor onderwijsbeleid) het startpunt vormde. Er werd dan ook niet beoordeeld of het gekozen model “goed” was, maar wel of het gekozen model werkte. Op die manier waardeert het stelsel de autonomie van de instellingen, de kwaliteitszorginspanningen van de afgelopen decennia en de verantwoordelijkheid die de instellingen op dit vlak hebben opgenomen.

Uit de resultaten van de opleidingsbeoordelingen uit het verleden was bij de NVAO het vertrouwen gegroeid dat de instellingen de verantwoordelijkheid voor het borgen van de kwaliteit van de opleidingen zelf zouden kunnen opnemen. De NVAO heeft er daarom sterk voor gepleit om de instellingsreviews aan te vullen met een pilot waarin de instellingen zelf instonden voor de regie op de borging van de opleidingskwaliteit. Instellingen die de optionele pilot uitvoerden, in wat dan de ‘uitgebreide instellingsreview’ genoemd werd, kregen een verlenging van de accreditatietermijn voor hun opleidingen toegekend. De verplichting voor een opleidingsbeoordeling en –accreditatie bleef echter gehandhaafd voor als nieuw erkende opleidingen, opleidingen in herstel of gezamenlijke opleidingen die als geaccrediteerd worden geacht op basis van de selectie overeenkomstig de bepalingen van een Europees financieringsprogramma.

De reviewcommissie keek vanuit de door de instelling ontwikkelde visie op de regie naar de verwezenlijkingen van de instelling. Ze ging in het bijzonder na welke

mogelijkheden de regie bood en hoe deze mogelijkheden geoptimaliseerd konden worden. Er werd tijdens deze beoordeling aandacht geschonken aan de betrokkenheid van stakeholders en peers, de resultaten en uitkomsten van de regiepilot en de plannen van de instelling betreffende het publiek toegankelijk maken van informatie over de kwaliteit van de opleidingen.

Verantwoording en verbetering zijn twee sleutelbegrippen in NVAO's kwaliteitszorgprocedures. Verantwoording verwijst naar transparante en publieke informatie over de kwaliteit, steeds met respect voor de autonomie van de instelling. Voortdurende ontwikkeling en verbetering van de onderwijskwaliteit wordt bereikt door in te zetten op een eigen kwaliteitscultuur in elke instelling en aandacht voor overeenstemming met de *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)*.

2 Verantwoording

Deze overzichtsrapportage is tot stand gekomen naar aanleiding van de instellingsreviews uitgevoerd aan de Vlaamse universiteiten en hogescholen in de periode november 2015 tot mei 2017. In deze instellingsreview wordt de kwaliteit van het onderwijsbeleid getoetst door een onafhankelijke reviewcommissie (verder: de commissie) aan de hand van NVAO's *Kader Instellingsreview – Vlaanderen 2015-2017*. De instellingen kregen in combinatie met de instellingsreview de mogelijkheid om zelf een regie te voeren op de borging van de opleidingskwaliteit. De *Kwaliteitscode – Vlaanderen 2015-2017* bepaalt de algemene uitgangspunten voor deze regie en de verantwoording erover. Elke commissie bracht naast haar beoordeling in het kader van de instellingsreview ook een advies uit over de ontwikkelde regie.

De overzichtsrapportage is gericht op een breed publiek en schetst een algemeen beeld waarin de bevindingen van de commissies van alle instellingsreviews thematisch en in samenhang worden besproken. Naast dit rapport is er voor elke instelling een evaluatierapport en een adviesrapport opgesteld.
Het evaluatierapport is de neerslag van de beoordeling van de kwaliteit van het onderwijsbeleid. Commissies beoordelen niet het bestuurs- of beheersmodel van de instelling *an sich*, maar wel of het gekozen model werkt. Dit rapport is zodanig geschreven dat het primair gericht is aan de instelling om haar het verhaal over haar onderwijsbeleid terug te geven dat in dialoog met de commissie tot stand is gekomen. Daarmee heeft het rapport als oogmerk meerwaarde voor de instelling te scheppen in het licht van continue kwaliteitsverbetering. Het evaluatierapport bestaat uit een lineair verslag van het onderzoek waarin de commissie inzichten opbouwt. Tijdens de instellingsreview onderzoekt de commissie verschillende sporen die na weging van het geheel aan bevindingen evolueren tot een eindoordeel.
Het adviesrapport betreft een advies over de wijze waarop de instelling instaat voor de kwaliteit van haar opleidingen. Het gaat met name over de regie van de kwaliteitsborging van de opleidingen zoals opgenomen in NVAO's *Kwaliteitscode – Vlaanderen 2015-2017*. Het advies is erop gericht de regie van de instelling tot een hoger maturiteitsniveau te brengen.

2.1 Samenstelling van de commissies

De beoordelingen zijn gebeurd door commissies samengesteld en aangesteld door de NVAO. De samenstelling van de verschillende commissies werd gepubliceerd op de NVAO-website en is toegevoegd in bijlage bij dit rapport. Elke commissie werd op dezelfde manier samengesteld en bestond uit vijf leden die bijgestaan werden door een procescoördinator van de NVAO en een externe secretaris.
De *voorzitter van de commissie* was steeds een Vlaming met ruime kennis van het Vlaamse hoger onderwijs en met bestuurlijke ervaring. Daarnaast werd er steeds een *Franstalige Belg* (Nederlandskundig) en een *Nederlander met bestuurlijke ervaring in het hoger onderwijs* opgenomen in de commissie om expertise met het hoger onderwijs buiten Vlaanderen in te brengen. Elke commissie telde ook een *lid vanuit het werkveld* dat deskundig is in kwaliteitszorg en kwaliteitsbewaking vanuit een andere context dan het onderwijs. Tot slot zetelde er in elke commissie een *student* die aangebracht werd door de Vlaamse Vereniging van Studenten (VVS).
Elke commissie bezat op deze manier een grondige kennis van het (Vlaamse) hoger onderwijs, inzicht in internationale kwaliteitseisen, bestuurlijke ervaring en duidelijke onderwijs- en evaluatiedeskundigheid. Bij de samenstelling van de commissies werd zoveel mogelijk rekening gehouden met de achtergrond van de commissieleden en met de context van de te beoordelen instelling. Ook probeerde de NVAO het genderevenwicht te bewaken. De beschikbaarheid van de instelling en de agenda's

van de commissieleden vormden uiteraard een bepalende factor bij de uiteindelijke samenstelling van de commissies.
Voorafgaand aan hun taak namen alle commissieleden, secretarissen en procescoördinatoren deel aan een vormingssessie. Doel was om de commissie toelichting te geven bij hun rol en het nieuwe kader voor de instellingsreviews. Daarnaast werd ook actief getraind op het toepassen van de Waarderende Aanpak, die de NVAO in de aanloop naar de instellingsreviews ontwikkeld heeft.

2.2 Werkwijze van de commissies

Elke commissie heeft haar instelling tweemaal bezocht. Voorafgaand aan de bezoeken vormden de commissieleden zich een eerste indruk op basis van een kritische reflectie, waarin de instelling haar onderwijsvisie en –beleid, beleidsuitvoering, monitoring en verbeterbeleid zelfkritisch benadert. Een eerste tweedaags bezoek was verkennend van aard en had tot doel het in de kritische reflectie beschreven verhaal van de instelling te verhelderen. De commissies voerden gesprekken met (vertegenwoordigers van) het instellingsbestuur en met alle stakeholders: docenten en staf, studenten en werkveld.
Via gesprekken over een tweetal focusthema's konden sterktes of bijzonderheden in het profiel van de instelling in de kijker geplaatst worden. Tijdens het volledige eerste bezoek hadden de instellingen de mogelijkheid om waarnemers in te zetten, die fungeerden als het geheugen van de instelling wanneer aan het einde van de tweede dag commissie en instelling in een rondetafelgesprek poogden om gemeenschappelijke inzichten te verwoorden. De overgrote meerderheid maakte van deze mogelijkheid gebruik.
In een tweede, twee- of driedaags bezoek, voerde de commissie op basis van een aantal gerichte review-trails een onderzoek uit op specifieke elementen uit het onderwijsbeleid en de kwaliteitszorg van de instelling. Horizontale trails zoomden in op een facet uit het onderwijsbeleid dat instellingsbreed onderzocht werd, verticale trails bekeken de uitrol van (een onderdeel van) het onderwijsbeleidsmodel in twee of meer opleidingen. De derde review-trail focuste op de regie waarmee de instelling de borging van de kwaliteit van de opleidingen op zich neemt. Deze trail vormde de basis voor het separate adviesrapport.

2.3 Rapporten en besluitvorming

Nadat de commissies hun evaluatie- en adviesrapporten opgeleverd hadden bij de NVAO, gebeurde per cluster van zes instellingen een clusteranalyse. Elk rapport werd door twee kritische lezers uit NVAO's projectteam onderzocht wat betreft de gelijkelijke onderbouwing van de oordelen en de navolgbaarheid van het onderzoek van de commissie. In een zeldzaam geval dat er iets aan de rapporten gewijzigd diende te worden, werd dit steeds voorgelegd aan de commissie, die eigenaar blijft van de rapporten. Na de clusteranalyse kregen de instellingen een mondelinge terugkoppeling over de oordelen en bevindingen van de commissie door NVAO's coördinator van het Vlaamse kwaliteitszorgstelsel en de bij de review betrokken procescoördinator. De commissie werd bij de terugkoppeling niet rechtstreeks betrokken om de consistentie maximaal te behouden en de planning niet te complex te maken. Op vraag van de instellingen werd de besluitvorming door het NVAO-bestuur en de publicatie van de rapporten en besluiten uitgesteld tot na afronding van alle instellingsreviews. Het Dagelijks Bestuur van de NVAO besloot op 3 juli 2017 over de uitkomsten van de procedures, het Algemeen Bestuur op 21 augustus 2017. De afsluitende bijeenkomst op 11 september 2017 maakt alle resultaten publiek.

2.4 Evaluatie van het kwaliteitszorgstelsel

De ervaringen met de instellingsreviews en meer in het algemeen met het Vlaamse kwaliteitszorgstelsel zijn het voorwerp van een decretale evaluatie. Daartoe werden een Decretale Evaluatiegroep en een Resonantiegroep in het leven geroepen. De informatie voor deze evaluatie werd verzameld via een 360°-bevraging afgenomen bij alle betrokkenen: commissieleden, secretarissen, procescoördinatoren en alle interne en externe stakeholders van de instelling. Ook de accreditatieprocedures van opleidingen die sinds de zomer van 2014 het visitatieproces doorlopen hebben, werden bevraagd. De verzamelde informatie draagt, samen met aanvullende focusgesprekken met instellingen en commissieleden en deze overzichtsrapportage gebaseerd op de analyse van de rapporten, bij tot de evaluatie van het gehele kwaliteitszorgstelsel in het najaar van 2017.

3 Rapportage van de bevindingen en overwegingen

3.1 Instellingsniveau vs. opleidingsniveau: onderwijsvisie, onderwijsbeleid en regie

Uit de instellingsreviews blijkt dat alle universiteiten en hogescholen beschikken over een breed gedragen onderwijsvisie en aansluitend onderwijsbeleid. Dit wordt veelal vertaald in een aantal strategische doelstellingen voor de actuele beleidsperiode. In sommige instellingen werd of wordt recent gewerkt aan een nieuw beleidsplan of werden de strategische doelstellingen bijgestuurd. Commissies beoordeelden in dat geval het huidige beleid, maar keken samen met de instelling ook vooruit naar het toekomstige beleid. Vaak gaf dit al een goed beeld van het remediëringsvermogen van de instelling (standaard 4 uit het *Kader Instellingsreview – Vlaanderen 2015-2017*).

Onderwijsbeleid en strategische beleidsdoelstellingen worden centraal vormgegeven, en hierbij blijkt input die bottom-up wordt aangeleverd zoveel mogelijk te worden meegenomen. Het beleid houdt rekening met de kerntaken van de instellingen, zijnde onderwijs, onderzoek, dienstverlening en voor sommige ook ontwikkeling en beoefening van de kunsten. Daarnaast maken de instellingsreviews duidelijk dat de instellingen actief inspelen op maatschappelijke uitdagingen en de regionale context en dat dit leidt tot een specifieke profilering van de instellingen. Voorbeelden hiervan zijn de grootstedelijke context, de instroom van studenten met een taalachterstand of het grote aantal buitenlandse studenten.

Vanzelfsprekend is het onderwijsbeleid nauw verbonden met de kwaliteit van het onderwijs. De doorvertaling van strategische doelstellingen naar het opleidingsniveau is erop gericht kwalitatief hoogstaand onderwijs te kunnen verzorgen. De manier waarop die doorvertaling gebeurt, verschilt tussen instellingen. In een aantal instellingen worden kaders, protocollen of richtlijnen voorzien die bepalen wat in elke opleiding minimaal verwezenlijkt moet worden. Andere instellingen hanteren zoveel mogelijk het subsidiariteitsbeginsel en laten de opleidingen of de tussenliggende niveaus (faculteiten, departementen, studiegebieden…) vrij om te bepalen op welke van de geformuleerde strategische doelstellingen zij binnen hun eigen context prioritair willen inzetten, en voorzien daarnaast tegelijkertijd de nodige ondersteuning in de vorm van aanbevelingen en kadering. De scheiding tussen beide werkwijzen is niet strikt en het vastleggen van een minimaal referentiekader sluit niet uit dat men decentraal een grote vrijheid krijgt. De instellingen bevinden zich in een continuüm tussen centraal aangestuurd en decentraal autonoom onderwijsbeleid.

Voor de commissies die een instelling beoordelen, is het cruciaal om vast te stellen hoe het instellingsbestuur of het centrale niveau opvolgt dat het centrale onderwijsbeleid in de opleidingen wordt doorvertaald en dat alle strategische doelstellingen over het geheel van de instelling genomen voldoende aandacht krijgen. Ze doen dit op diverse manieren, onder andere via overlegplatformen, ankerpersonen (onderwijs- en kwaliteitszorgondersteuners) die voeling houden met het centrale niveau en decentraal werkzaam zijn, bevragingen en business intelligence tools. Ook de eigen regie op de borging van de kwaliteit van de opleidingen blijkt reeds een manier om het onderwijsbeleid decentraal op te volgen. Er is op die manier een gedeeltelijke overlap vast te stellen tussen standaarden 3 en 4 uit het *Kader Instellingsreview – Vlaanderen 2015-2017* die door commissies beoordeeld worden in een evaluatierapport en de ontwikkeling van de eigen regie waarover de commissies een separaat adviesrapport opstelden.

3.2 Maatschappelijke uitdagingen en strategische doelstellingen

De instellingsreviews maken duidelijk dat de universiteiten en hogescholen via hun onderwijsvisie tegemoetkomen aan diverse actuele maatschappelijke uitdagingen. Voor deze uitdagingen formuleren de instellingen steeds eigen strategische doelstellingen die het beste passen binnen hun eigen context.

Diversiteit in al haar facetten staat hoog op de agenda van de universiteiten en hogescholen. Onder die diversiteit vatten de instellingen een veelheid aan uitdagingen. De democratisering en flexibilisering van het hoger onderwijs heeft geleid tot een grotere diversiteit – en daarmee samengaand ook heterogeniteit – in de studentenpopulatie. Het aandeel studenten met een migratieachtergrond gaat in stijgende lijn. Studenten met functiebeperkingen, topsporters en kunstenaars kunnen hun studie aanpassen aan hun persoonlijke situatie. In het kader van levenslang leren neemt ook het aantal werkstudenten toe. Steeds meer studenten maken gebruik van het statuut van student-ondernemer.
De meeste instellingen integreren diversiteit of inclusiviteit onder één of andere vorm in hun strategische doelstellingen. De acties die uit het beleid voortvloeien, omvatten bijvoorbeeld aangepaste trajecten voor het wegwerken van taalachterstanden, projecten waarin studenten in contact komen met kinderen met een migratieachtergrond, specifieke wervingsinitiatieven voor leerlingen uit kansengroepen in secundaire scholen, instroombegeleiding en snelle heroriënteringsmogelijkheden. Er werden flexibele trajecten ontwikkeld die inspelen op specifieke behoeften om drop-out te voorkomen of het studierendement op peil te houden.
Er is niet enkel aandacht voor de studenten die het moeilijker hebben. Aan de andere kant van het spectrum worden excellente studenten uitgedaagd. De instellingen stimuleren de talenten van hun studenten op verschillende manieren, bijvoorbeeld via honoursprogramma's waarin de beste studenten hun talenten maximaal kunnen ontwikkelen, of via specifieke trajecten rond ondernemerschap. Talenten herkennen en erkennen is voor zowel studenten zelf als hun docenten een must om studentgericht te kunnen werken.
Begeleiding op maat wordt gezien als de sleutel tot succes en komt net als talentontwikkeling vaak terug als strategische doelstelling.
ICT in het onderwijs en de succesvolle integratie van verschillende werkvormen (blended learning) is het belangrijke antwoord om ook in de onderwijsleeromgeving een diverse context te creëren waaruit iedereen maximaal voordeel kan halen.
De aandacht voor diversiteit beperkt zich echter niet tot de studentenpopulatie. Bepaalde kansengroepen zijn gebaat bij de nabijheid van rolmodellen en de instellingen spelen hierop in door diversiteit ook in hun personeelsbeleid aandacht te geven.

Globalisering vormt een andere maatschappelijke uitdaging. De instellingen beantwoorden deze uitdaging met strategische doelstellingen die betrekking hebben op internationalisering, de ontwikkeling van interculturele competenties, het bevorderen van internationale mobiliteit en het vormgeven van internationalisation@home. Engelstalige opleidingen of opleidingsonderdelen maken het onderwijs toegankelijk voor buitenlandse studenten (en docenten) en bereiden studenten voor op een loopbaan in een internationale context. Via activerend, studentgericht onderwijs wordt veel aandacht besteed aan de ontwikkeling van een hele waaier aan competenties, niet alleen vakinhoudelijke, maar ook de ontwikkeling van zogenaamde *21st century skills* krijgt ruim aandacht in de opleidingsprogramma's en beoogde leerresultaten. Het gaat dan bijvoorbeeld over de eerder genoemde interculturele competenties maar ook over communicatieve vaardigheden, ondernemerschap, een kritisch-wetenschappelijke attitude, zelfsturing, flexibiliteit en weerbaarheid, of de competentie om in teamverband te presteren.

De universiteiten en hogescholen zien de eigen context ook als een uitdaging en strategische doelstellingen richten zich op het versterken van de instelling binnen de eigen context. Instellingen besteden in hun strategische doelstellingen dan ook aandacht aan het uitbouwen van netwerken, zowel internationaal als regionaal. Op die manier kunnen ze structureel samenwerken met gelijkaardige en/of compatibele instellingen. Heel wat instellingen stellen zich tevens tot doel als motor voor de regio te fungeren en werken daartoe samen met regionale partners voor fundamenteel of praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek of om studenten stage te laten lopen in het kader van hun opleiding.

Verschillende hogescholen zetten sterk in op HBO5, waarvoor momenteel de wettelijke kaders verder worden bepaald. Ze willen hiermee het hoger onderwijs verder toegankelijk maken voor studenten die nu niet instromen, of afhaken tijdens hun studieloopbaan. Op die manier willen ze verder bijdragen aan de aansluiting tussen talent en de arbeidsmarkt en zo een motor zijn voor de regionale economie.

3.3 Draagvlak voor het beleid

De commissies hebben kunnen vaststellen dat er bij de gesprekspartners waarmee zij rond de tafel zaten, een breed draagvlak bestond voor het beleid dat de instelling voert. Verschillende hogescholen bevinden zich in een fusiecontext die slechts enkele jaren teruggaat en soms nog steeds voortduurt. Desondanks hebben de commissies kunnen vaststellen dat er in de jaren na de fusies ongelooflijk veel werk verzet is, en dit ondanks de moeilijke financiële situatie waarmee de hogescholen geconfronteerd worden. Waar het initiële beleid kort na de fusie soms top-down tot stand kwam, ziet men dat instellingsbesturen nadien ruimte laten voor decentrale autonomie. In de meeste gevallen blijkt het beleid tot stand te zijn gekomen door goed te luisteren naar wat leeft op de werkvloer, in de verschillende opleidingen, departementen, studiegebieden of faculteiten. De bundeling van goede initiatieven die hun weg naar boven vinden en gedeeld worden over de grenzen van de disciplines heen, vraagt soms meer tijd, maar komt het draagvlak ten goede. Uit de instellingsreviews blijkt dat alle instellingen een juist evenwicht hebben gevonden bij het uitwerken van een centraal beleid dat geworteld is in decentrale initiatieven.

Toch stellen de commissies vast dat instellingen de subsidiariteit niet tot het uiterste drijven en de decentrale eenheden zomaar aan hun lot overlaten. Mede door de hoge werkdruk waarmee vele professoren, docenten en opleidingsverantwoordelijken geconfronteerd worden, zijn ze wel degelijk vragende partij om vanuit het centrale niveau aangestuurd en ondersteund te worden. Het instellingsbestuur geeft richting en bewaakt de uitgezette koers. De commissies hebben vastgesteld dat in zeer veel instellingen ankerpersonen ingezet worden, die behoren tot de centrale ondersteunende diensten, maar decentraal, op maat van de opleiding, ondersteuning bieden bij de vertaling en implementatie van het beleid. Overlegplatformen op studiegebiedsniveau of centrale werkgroepen die faculteiten, departementen en opleidingen of zelfs campussen overstijgen, zorgen voor een optimale kennisdeling en uitwisseling van goede praktijken. De commissies hebben kunnen vaststellen dat deze aanpak voor een goede afstemming zorgt en tot mooie resultaten leidt.

Met de ondersteuning van de centrale ondersteunende diensten worden - veelal op opleidingsniveau - de centrale krachtlijnen in het beleid vertaald naar een strategisch plan op opleidingsniveau, dat verder omgezet wordt in operationele doelstellingen en acties via jaar(actie)plannen. Deze jaar(actie)plannen maken doelstellingen concreet, realistisch, meetbaar en acceptabel en spelen een belangrijke rol in de prioritering in

het beleid op het niveau van de opleiding, maar eveneens bij de monitoring en opvolging (cf. infra).

3.4 Strategische beleidsdoelstellingen

Onderstaande tabel geeft een greep uit de strategische doelstellingen die instellingen geformuleerd hebben. Een aantal is uniek, andere komen in meerdere instellingen terug. Algemeen gesproken hebben de commissies kunnen vaststellen dat instellingen veel aandacht besteden aan onder andere empowerment van medewerkers, aan studentenbegeleiding op maat, studentenparticipatie en een regionale verankering en goede samenwerking met het werkveld.

Greep uit strategische beleidsdoelstellingen
Aandacht voor authenticiteit van het onderwijs in samenwerking met werkveld
Actieve en sterke betrokkenheid van het werkveld
Activerend, innovatief onderwijs
Anticiperen en inspelen op maatschappelijke en socio-economische problemen.
Coachende doceerstijl, verbeteren van de doorstroom en begeleiding op maat
Co-creatie
De instelling functioneert als een performante organisatie
Diversiteit en/of een inclusieve aanpak
Duurzaamheid
Een sterke kwaliteitscultuur
Expertise- en informatiedeling
Inspirerende, stimulerende leer-, leef- en werkomgeving
Internationalisering van het onderwijs
Levenslang leren voor afgestudeerden
Marktaandeel vergroten door een gericht opleidingsaanbod
Multidisciplinariteit
Onderzoeksuniversiteit
Professionele groei en ontwikkeling van medewerkers
Strategische netwerken; regionale verankering en internationale partners
Studenten ontwikkelen zich tot competente afgestudeerden; talentontwikkeling; aandacht voor employability skills
Studentenparticipatie; stakeholderbetrokkenheid
Studentgecentreerdheid
Waarderende organisatie
Werken binnen een grootstedelijke context
Zelfsturing en engagement; decentrale autonomie

3.5 Focusthema's

Tijdens het eerste, verkennende locatiebezoek hadden de commissies tot doel de instelling en het gevoerde beleid beter te leren kennen. De tweede dag van het bezoek werden sterktes of succesfactoren van de instelling, of elementen die specifiek bepalend zijn voor het instellingsprofiel, uitgelicht en besproken. Deze zogenaamde focusthema's werden gekozen door de commissie, na het lezen van de kritische reflectie, maar gebeurden vaak op voordracht van de instelling.

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de meest voorkomende focusthema's die door de commissies uitgelicht werden. Soms werden drie in plaats van twee focusthemagesprekken georganiseerd of werden meerdere thema's uit de tabel samen behandeld.

Meest voorkomende focusthema's	Frequentie
Activerend, authentiek en/of studentgecentreerd onderwijs	4
Betrokkenheid studenten, medewerkers en overige stakeholders; participatie	4
Diversiteit	4
Nexus onderwijs-onderzoek	4
Regionale verankering	4
Begeleiding op maat, coachingstrajecten voor studenten	3
Internationalisering	3
Toetsbeleid, bereikte leerresultaten en eindniveau	3
Verwevenheid met het werkveld	3
Governance en kwaliteitszorg: welke verantwoordelijkheden bij wie belegd	2
Praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek	2
Professionalisering van docenten	2
Stages van studenten, werkveldgerichtheid en inzetbaarheid	2
Taalbeleid	2
Talentontwikkeling van studenten en lesgevers	2

3.6 Trails

Tijdens het tweede locatiebezoek voerde de commissie een verdiepend onderzoek door middel van enkele review-trails. Horizontale review-trails zijn thematische trails en focussen op een onderwerp, thema, of accent waarmee de instelling zich profileert. De commissie tracht in één of meerdere trails na te gaan of het desbetreffende beleid instellingsbreed het gewenste resultaat bereikt (opleidingen en diensten). In de verticale review-trails is de commissie in minstens twee opleidingen nagegaan in hoeverre elementen van de in de eerste standaard genoemde visie en beleid daadwerkelijk uitgevoerd worden. Hiertoe heeft ze alle standaarden uit het kader opeenvolgend behandeld.
De trails werden gekozen op basis van de onderzoeksvragen die de commissie aan het einde van het eerste locatiebezoek over de werking van het onderwijsbeleidsmodel formuleerde. De opleidingen of diensten die het voorwerp van de trails uitmaakten, werden na raadpleging van de instelling bepaald zodat er relevante gesprekspartners gezocht konden worden. Soms was de commissie bij haar onderzoek naar een bepaald facet namelijk op zoek naar een opleiding die exemplarisch was voor andere; in andere gevallen wilde men net opleidingen doorlichten die nog een slag te maken hadden, om zo de eventuele probleempunten waar de instelling tegenaan liep of de mogelijke opportuniteiten in beeld te brengen.

In onderstaande tabel worden de meest voorkomende thematische trails opgesomd. Veelal gaat het om horizontale trails, in enkele gevallen spitste een verticale trail zich ook toe op een specifiek onderwerp of thema. De meeste verticale trails werden echter algemeen opgevat en gingen voor twee of meer opleidingen dieper in op de vertaling van de centrale onderwijsvisie en het daarbij aansluitende beleid op opleidingsniveau en de daaropvolgende implementatie, monitoring en opvolging van het beleid. Er werd dan niet ingezoomd op een specifiek element uit de visie of een welbepaalde strategische doelstelling. Soms werden meerdere thema's uit onderstaande tabel gecombineerd onderzocht door de commissies.

Meest voorkomende review-trails (of delen van trails) op thema	Frequentie
Internationalisering	6
Diversiteit	4
Activerend, studentgecentreerd en competentiegericht onderwijs	3
Monitoring en evaluatie (algemeen)	3
Monitoring en evaluatie van gerealiseerd eindniveau, o.a. toetsbeleid	3
Nexus onderwijs-onderzoek	3
Onderwijsinnovatie (incl. blended learning, digitalisering…)	3
Regionale partnerschappen	3
Werking van onderwijs-/opleidingscommissie of onderwijsmanagementteam	3
Evenwicht tussen top-down-sturing en bottom-up-initiatief of autonomie	2
Identiteit van de instelling	2
Kwaliteitszorgcyclus en -processen	2
Personeelsbeleid	2
Praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek	2
Professionalisering/ondersteuning van docenten	2
Speerpuntenbeleid	2
Verbeterbeleid	2
Aandacht voor opleidingscontext	1
Betrekken van externe partners in overlegorganen en opleidingsadviesraden	1
Medewerkers- en studententevredenheid	1
Participatie	1
Realiseren van het onderwijsbeleid vanuit het thema curriculumhervorming	1
Stages	1
Stimuleren en organiseren van het binnenbrengen van de externe blik	1
Studiebegeleiding	1
Studievoortgang – studierendement	1
Talentbeleid	1
Totstandkoming jaar(actie)plannen en meerjarenplannen	1

3.7 Sterktes/succesfactoren

Het oordeel van de commissie kwam tot stand op basis van de volledige procedure, te beginnen met het doornemen van de kritische reflectie die door de instelling werd aangeleverd. Elk commissielid gaf voorafgaand aan het eerste locatiebezoek een schriftelijke waardering op basis van de aangeleverde documentatie, steeds de basisvraag voor ogen houdend of het door de instelling gehanteerde onderwijsbeleidsmodel werkt. In haar waardering benoemde de commissie de sterktes of succesfactoren die ze in het model van de instelling meende te herkennen. Het initiële beeld werd tijdens het eerste locatiebezoek bevestigd of bijgesteld, wanneer de commissie de kans kreeg om met de instelling in gesprek te gaan over haar eerste vaststellingen. In het tweede locatiebezoek werden sterktes verder uitgediept, en kwamen ook aandachtspunten aan bod, wanneer de commissie een waarderend maar tegelijkertijd kritisch onderzoek uitvoerde aan de hand van enkele welgekozen trails.

Hieronder worden de belangrijkste sterktes of succesfactoren weergegeven die commissies over de verschillende instellingen heen hebben vastgesteld.

Belangrijkste vastgestelde sterktes/succesfactoren
Aanbod vanuit het centrale niveau ter ondersteuning van de opleidingen
Aandacht voor leren van elkaar
Actieve en sterke betrokkenheid van het werkveld
Autonomie en eigenaarschap op het decentrale niveau
Autonomie voor en vertrouwen in medewerkers
Brede gedragenheid van visie en beleid
De instelling heeft de eigen ontwikkelpunten scherp in beeld
Duidelijke, heldere visie
Een ruim en gevarieerd instrumentarium/indicatorenbeleid voor monitoring en evaluatie
Geëngageerde en enthousiaste medewerkers en studenten
Grote ambities op het vlak van kwaliteit, een uitgesproken kwaliteitscultuur
Inbreng van externen bij beoordeling van het toetsbeleid ter bewaking van het gerealiseerd eindniveau.
Inzetten van ankerpersonen voor centrale-decentrale wisselwerking
Kwaliteitscultuur binnen structuur van formele en informele lijnen
Oog voor verankering van verbeteracties
PDCA-cirkels worden op verschillende niveaus gesloten
Ruimte voor innovatie en/of experiment
Sterk uitgebouwde studentenparticipatie; volwaardige inbreng studentenraad
Sterke studie- en studentenbegeleiding
Visie en beleid werden op systematische wijze geconcretiseerd

3.8 Aandachtspunten leidend tot aanbevelingen

Sterktes bij de ene instelling zijn soms aandachtspunten bij een andere. Het opstellen van beleid op instellingsniveau en de vertaling naar het opleidingsniveau blijkt overal vlot te verlopen. Waar heel wat instellingen nog aandacht aan moeten besteden, is het bepalen van succesindicatoren voor hun (tussentijdse) opvolging, niet alleen gericht op processen, maar ook op resultaten. Indicatoren zijn soms moeilijk meetbaar en opvolgbaar. Instellingen zouden explicieter moeten aangeven op welke manier de tussentijdse opvolging gebeurt en op welke basis beslist wordt of er sprake is van succes of nood aan bijsturing. Het laten doorstromen van (geaggregeerde) informatie naar de hogere niveaus binnen de instelling gebeurt niet overal systematisch en ook het opleidingsoverschrijdend leren van elkaar kan soms nog versterkt worden.

In de instellingen waar een nieuw beleid uitgezet werd, is het vernieuwingsproces overal gestart. Uit de instellingsreviews blijkt dat faculteiten, departementen en opleidingen dan op eigen tempo de beleidsdoelstellingen kunnen realiseren. Dit zorgt voor rust in de organisatie en schept vertrouwen. Tegelijkertijd moet het bestuurlijke niveau de vinger aan de pols houden en zorgen voor de nodige ondersteuning. Binnen de instellingen kan men hierbij explicieter de juiste balans tussen decentrale autonomie en sturing vanuit het instellingsniveau zoeken.

De commissies hebben vastgesteld dat de studenten zich in bijna alle universiteiten en hogescholen betrokken en gehoord voelen. Ze zien ook de effecten van hun inbreng. Vooral op opleidingsniveau blijkt de studentenparticipatie uitstekend te werken. Op instellingsniveau is het moeilijker voor studenten en studentenraden om de voor studenten beschikbare mandaten ingevuld te krijgen. Dit fenomeen doet zich vooral voor in de hogescholen waar studenten normaal gezien een kortere studieloopbaan hebben en in hun laatste jaar een groot deel van de tijd besteden aan stages of praktijk. In sommige instellingen is de rol van de studenten bij de totstandkoming van

het beleid werkelijk exemplarisch en kan men bijna spreken van studenten die de instelling mee besturen.

In een systeem van instellingsreviews is het instellingsniveau vanzelfsprekend prominent in beeld. Een decentraal georganiseerde instelling, waar decentrale autonomie hoog in het vaandel gedragen wordt, heeft tijd nodig om een aanpak op instellingsniveau ingang te doen vinden. Zaak is om hier geleidelijk aan het nodige draagvlak voor te creëren.

Een groot aantal instellingen wordt gekenmerkt door een informele verbetercultuur bij de medewerkers, die deel uitmaakt van de algemene kwaliteitscultuur. Aan de andere kant vragen commissies ook dat die verbetercultuur een weerslag vindt in meer formele instrumenten, om structurele problemen tijdig te kunnen blijven herkennen en aan te pakken.

Hoewel er steeds meer aandacht uitgaat naar benchmarking, blijkt dat het inhoudelijk extern benchmarken van de opleidingen dikwijls wordt overgelaten aan de lagere bestuursniveaus. De commissies bevelen aan dat hier voldoende sturing voorzien wordt vanuit het centrale niveau om een stevige en structurele blik van buiten te blijven waarborgen voor alle opleidingen. Dit raakt ook aan de regie die instellingen ontwikkelen (cf. infra).

De tabel hieronder vat de voornaamste aanbevelingen samen. Het zijn geen letterlijke aanbevelingen aan de ene of de andere instelling, maar ze geven de teneur weer van de aanbevelingen die de commissies gedaan hebben, maar dan op maat van de instelling, rekening houdend met de specifieke context.

Voornaamste aanbevelingen
Aandacht hebben voor realiseerbaarheid van ambities
Bewaken dat op instellingsniveau alle strategische doelstellingen voldoende aandacht krijgen, wanneer decentraal keuzes gemaakt mogen worden
Blijven inzetten op het werk dat gebeurt inzake professionalisering van personeel
Blijvende aandacht voor lerende netwerken
De rol die studenten spelen voor inbreng op instellingsniveau verder versterken
Doelstellingen concretiseren en bijhorende resultaatsindicatoren bepalen voor (tussentijdse) opvolging
Dubbele rol herbekijken van medewerkers onderwijsdiensten: begeleidend en beoordelend ten aanzien van de opleidingen
Effectiviteit van het verbeterbeleid nagaan
Goede praktijken en verbeteracties intern en extern systematischer delen, ook formeel
Meer systematisch aandacht besteden aan benchmarking
Nog meer (onafhankelijke) experts uit de vakgebieden betrekken
Samenwerking onderzoeken met andere instellingen in de regio, in Vlaanderen of internationaal
Snel terugkoppelen van resultaten van monitoring en verbeterbeleid, intern naar hogere beleidsniveaus, maar ook naar alle interne en externe stakeholders
Uitwerken van horizontale en verticale communicatie- en bevoegdheidslijnen
Vanuit het centrale niveau actief voldoende sturing geven over invulling van strategische doelstellingen
Verder ontwikkelen van alumniwerking/alumnibeleid
Visie, waarden en strategische doelstellingen verder aanscherpen
Voldoende focus bewaken op opleidingsniveau

3.9 Voorwaarden

In het *Kader Instellingsreview – Vlaanderen 2015-2017* wordt een onderscheid gemaakt tussen voorwaarden en aanbevelingen. Voorwaarden hebben betrekking op een element van een standaard. Enkel door aan deze voorwaarde te voldoen, *voldoet* een instelling voor deze standaard. Indien een commissie een voorwaarde kan formuleren, krijgt een instelling een *voldoet ten dele* voor deze standaard. Een voorwaarde vereist dat een commissie eenduidig kan benoemen wat aandacht vereist en op welke termijn de instelling dit moet remediëren. Indien de commissie er niet in slaagt om de vinger te leggen op wat er beter moet, maar enkel aanvoelt dat de instelling nog een ontwikkelingsslag kan maken, kan ze geen voorwaarde opleggen. In de voorbije ronde instellingsreviews, waar instellingen vaak benadrukten dat er nog elementen in ontwikkeling waren, wordt het precies formuleren van voorwaarden erg moeilijk. In het bijzonder geldt dit wanneer een commissie haar vertrouwen in de instelling en het gevoerde beleid wil laten primeren op wat door verandering beter zou kunnen. Wanneer commissies vaststelden dat instellingen beoogde strategische doelstellingen (nog) niet waarmaken of de gepaste aandacht geven, werden wel steeds voorwaarden geformuleerd, ongeacht het vertrouwen dat de commissies soms hadden in de goede afloop en ongeacht de soms zeer hoge mate van waardering voor wat wel reeds gerealiseerd of ontwikkeld werd.
Commissies kunnen in het licht van de Waarderende Aanpak nooit uitspraak doen over *hoe* een instelling zich verder moet ontwikkelen. De procescoördinatoren zagen erop toe dat aanbevelingen en voorwaarden zich enkel beperken tot het bepalen van *wat* nog ontwikkeld kan worden.

Uitzonderlijk heeft een instelling nog een weg af te leggen in het concretiseren van beleidslijnen die centraal – weliswaar rekening houdend met wat decentraal gebeurt – uitgewerkt worden. Invulling van beleidslijnen wordt dan grotendeels overgelaten aan faculteiten, departementen, studiegebieden of individuele medewerkers, die overigens wel vragende partij zijn voor stroomlijning en structuur vanuit een centraal beleid. Het centrale niveau mist daardoor soms het (volledige) overzicht op wat er decentraal gebeurt, kan te weinig ondersteuning bieden en ook te weinig verzekeren dat de invulling van beleidslijnen gebeurt zoals bedoeld. Bovendien loopt de instelling het risico niet tijdig te kunnen ingrijpen wanneer zich problemen voordoen.

De commissies hebben aan de instellingen waar tekorten vastgesteld werden, de nodige voorwaarden opgelegd. Het is belangrijk op te merken dat dit niet betekent dat er problemen zijn met de kwaliteit van het onderwijs. Vaak heeft men op het decentrale niveau voldoende mogelijkheden om die kwaliteit te bewaken en een eigen beleid uit te werken dat minstens deels aansluit bij de visie en het beleid van de instelling. De gebruikte meetsystemen die de basiskwaliteit bewaken, dateren vaak nog van oude structuren (soms vanuit een prefusiecontext), maar zijn onvoldoende aangepast aan nieuw beleid.

Voorwaarden betreffen hoofdzakelijk volgende onderwerpen
Aandacht besteden aan verfijning, validiteit en respons van monitoringtools om strategische doelstellingen op te volgen op instellingsniveau
Concretiseren van beleidsplannen, verduidelijken, prioriteiten bepalen en faseren om processen hanteerbaar te houden en initiatieven te bestendigen
Participatie van studenten, werkveld en/of andere stakeholders
Samenwerking met werkveld en/of andere partners (bv. andere instellingen)
Systematisering van monitoring en aggregatie van gegevens op instellingsniveau

3.10 Essentiële elementen van onderwijskwaliteit

Een stelsel met instellingsreviews legt veel verantwoordelijkheid en eigenaarschap bij de instellingen. Ze krijgen het vertrouwen om de onderwijskwaliteit in de opleidingen zelf te borgen. Daarbij dienen ze aandacht te geven aan de essentiële elementen van onderwijskwaliteit: beoogde en gerealiseerde leerresultaten, curriculum, leeromgeving en toetsing. Sommige van deze elementen komen tijdens de instellingsreview beter in beeld dan andere. Commissies leren bijvoorbeeld iets over het toetsbeleid op instellingsniveau of de ondersteuning die er vanuit centraal gegeven wordt bij het ontwikkelen van hedendaagse curricula die aansluiten bij de positie van toekomstige afgestudeerden.
De commissie ziet echter veel minder de concrete uitwerking op opleidingsniveau van deze centrale kaders. Enkel in de trails zullen commissies nagaan hoe elementen uit het beleid zijn doorvertaald in de opleidingen. Zo kan het gebeuren dat een commissie het toetsbeleid in een aantal opleidingen onder de loep neemt in instelling A, maar in instelling B enkel de algemene kaders van het toetsbeleid op instellingsniveau doorneemt. Het is daarom cruciaal dat de commissie goed zicht krijgt op hoe de instelling zelf instaat voor de borging van alle essentiële elementen van onderwijskwaliteit via de eigen regie.
De instellingsbeoordeling gebeurt immers volgens het principe van de peer review. Het gaat niet om een volledige doorlichting van alle elementen, maar wel om het beoordelen door peers van de werking van de instelling. Het diepgaand onderzoek dient voldoende evidentie op te leveren dat het door de instelling gekozen model werkt. Afhankelijk van wat de instelling zelf aan bod brengt in haar profilering of kritische reflectie, of afhankelijk van de keuze van de gespreksonderwerpen door de commissie, krijgt de commissie voorbeelden te zien die evidenties leveren dat het beleidsmodel van de instelling werkt. De rapporten geven daarom geen exhaustief beeld van alle elementen uit het onderwijsbeleid en het feit dat een bepaald rapport geen uitspraak doet over een bepaald element, betekent niet dat de instelling daarop geen beleid ontwikkeld heeft.

3.11 Borging van de opleidingskwaliteit in eigen regie

Onderwijsbeleid is zoals hoger aangegeven ook en vooral gericht op het aanbieden van kwalitatief hoogstaand onderwijs. Kwaliteitszorg en kwaliteitsborging zijn er dus vanzelfsprekend nauw mee verbonden. Kwaliteitsborging wordt hier gedefinieerd als het toetsen van beleidsacties, -processen, -procedures, -praktijken en -instrumenten via kwaliteitszorgactiviteiten; het documenteren van de bevindingen, inclusief sterke punten en aandachtspunten; het verzekeren dat aandachtspunten worden aangepakt, zowel reactief voor het specifieke geval als proactief voor soortgelijke, toekomstige situaties; het cyclisch en per opleiding rapporteren hierover en het vaststellen van de kwaliteit door het bestuur om aan te tonen dat de geleverde kwaliteit voldoet.

Het *Kader Instellingsreview – Vlaanderen 2015-2017* geeft in alle vier de standaarden bijzondere aandacht aan het aspect kwaliteitscultuur. Hoewel soms moeilijk objectief te vatten, is het vaststellen van een kwaliteitscultuur die passend is voor de instelling een cruciaal element in de beoordeling van de effectiviteit van het onderwijsbeleid. Het gaat erom dat kwaliteit bespreekbaar wordt gemaakt, dat medewerkers elkaar ook informeel aanspreken op kwaliteit en dat er een voortdurend streven naar kwaliteitsverbetering merkbaar is. Engagement, opleidings- en departements- of faculteitsoverschrijdende samenwerking en overleg, leren van mekaar en transparantie zijn vaak terugkerende kernbegrippen.

De instellingsreviews maken duidelijk dat er in de instellingen een kwaliteitscultuur is gegroeid. Dit sterkt het idee dat instellingen klaar zijn om verantwoordelijkheid op te

nemen over de onderwijskwaliteit en dat het verlenen van autonomie en eigenaarschap in een stelsel met instellingsreviews een juiste evolutie is.

Faculteiten (universiteiten) of studiegebieden (hogescholen) vertalen centrale beleidslijnen naar de werkvloer en pikken signalen op die zij in centraal georganiseerde en opgevolgde werkgroepen delen zodat ze doorstromen naar het bestuurlijke niveau. Dit tussenniveau wordt door de commissies als zeer waardevol ervaren. Overlegplatformen van decentraal werkende ankerpersonen (kwaliteitszorg, onderwijsinnovatie, internationalisering, onderzoek…) verzekeren uitwisseling van good practices tussen de decentrale eenheden. De wisselwerking tussen top-down aanleveren van een referentiekader, beleidslijnen en visies en het bottom-up beïnvloeden van het beleid door te delen wat leeft op de werkvloer versterkt enerzijds het draagvlak voor het beleid en anderzijds de kwaliteitscultuur van de instelling.

De derde review-trail die de commissies uitgevoerd hebben tijdens het tweede locatiebezoek, focust op de regie van de borging van de kwaliteit van de opleidingen. Aangezien in deze ronde instellingsreviews de regie die de instellingen voeren nog volop in ontwikkeling was, gaven de commissies enkel een advies en spraken ze geen oordeel uit. Er werd in het bijzonder gekeken naar de eerste ervaringen met de uitrol van de regie in enkele pilootopleidingen. De commissies spraken met een aantal betrokkenen van de pilots en hebben op basis van deze gesprekken en de door de instellingen aangeleverde regierapportages gepoogd opportuniteiten bloot te leggen en advies te verlenen over verdere optimalisering van de regie. Belangrijke aandachtspunten waren steeds de betrokkenheid van (externe) stakeholders en peers en de plannen met betrekking tot de publieke toegankelijkheid van informatie over de kwaliteit van de opleiding.

3.11.1 Variatie op een thema

Er is enerzijds een zekere diversiteit waar te nemen in de verschillende uitvoeringen van de regie die de instellingen hebben uitgewerkt. Anderzijds zijn er ook elementen die geregeld terugkomen. Zo vormen jaar(actie)plannen en/of opleidingsportfolio's met een duidelijke mappenstructuur veelal de basisdocumenten voor de kwaliteitszorgactiviteiten op opleidingsniveau. Heel vaak worden hoofdlijnen daaruit samengebracht in meerjarenplannen die met het centrale niveau besproken worden. Dat gebeurt in een aantal instellingen via managementgesprekken of management reviews. Opvolging van de plannen gebeurt via een tweede managementgesprek enkele jaren later in de kwaliteitszorgcyclus.

De overgrote meerderheid van de instellingen bouwt in de kwaliteitsborging één of andere vorm van opleidingsevaluatie in door een (deels) externe commissie. Hierin wordt elke opleiding getoetst aan de instellingsbrede referentiekaders. In deze referentiekaders hebben de instellingen NVAO's *Kwaliteitscode – Vlaanderen 2015-2017* en de Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area verwerkt. Enkele instellingen maken daarnaast ook gebruik van een horizontale variant van kwaliteitszorg, onder de vorm van thematische audits die over de hele breedte van de instelling plaatsvinden. Hierbij wordt voor elke opleiding en ook voor de diensten nagegaan wat de actuele stand van zaken is met betrekking tot een welbepaald thema (bv. nexus onderwijs-onderzoek, internationalisering, concrete invulling van een strategische beleidsdoelstelling als diversiteit).

3.11.2 Kritische massa

Onderstaande tabel geeft per instelling aan hoeveel van het totaal aantal opleidingen de regie reeds doorlopen heeft. Er wordt daarbij een onderscheid gemaakt tussen het aantal opleidingen dat de regie doorlopen had ten tijde van de instellingsreview, het

aantal dat op de verschijningsdatum van deze overzichtsrapportage aan bod gekomen is (met inbegrip van de vorige categorie) en het aantal opleidingen dat zich momenteel in een bepaalde fase van de regie bevindt. De laatste kolom bevat het aantal opleidingen dat tot nu toe buiten beeld gebleven is.

Deze cijfers behoeven wel wat nadere toelichting en moeten omzichtig geïnterpreteerd worden. Heel wat instellingen hebben bijvoorbeeld een regie met een cyclisch verloop van meerdere jaren. Dat maakt dat voor hen nog geen enkele opleiding een volledige cyclus van de regie doorlopen heeft (ev. met uitzondering van enkele pilots waar het proces versneld werd). Vaak is wel in alle opleidingen een start gemaakt met de regie (onderdelen van de regie reeds doorlopen). In sommige instellingen loopt de regiecyclus gelijk voor alle opleidingen, andere instellingen zetten de opleidingen in fase.
Instellingen die voor bepaalde opleidingen een beroep doen op externe visiterende en beoordelende instanties, onderwerpen niet noodzakelijke elke opleiding aan hun regie. Hierdoor kunnen de totalen die bekomen worden uit onderstaande tabel (laatste vier kolommen) in positieve of negatieve zin afwijken van het totaal aantal opleidingen in de tweede kolom.
Belangrijk om te melden is dat enkele instellingen hun regie niet louter op opleidingen richten, maar ook transversale, opleidingsoverschrijdende thematische audits uitvoeren (normaal gezien voor alle opleidingen en diensten tegelijk, toegespitst op een bepaald facet). Die leveren bijkomende informatie die niet in onderstaande tabel vervat zit.
Tot slot zijn er ook instellingen die de regie naar aanleiding van het bezoek en advies van de commissie grondig bijstellen. Zij hebben de geplande uitrol van de regie dus even *on hold* gezet, waardoor er relatief veel opleidingen in de laatste kolom terechtkomen. Dat betekent echter niet dat al deze opleidingen volledig buiten beeld blijven. De instellingen volgen via hun kwaliteitszorgactiviteiten nauwgezet de kwaliteit van de opleidingen op. In alle instellingen is deze monitoring via bevragingen, indicatoren, studierendement… overigens een continu proces.

De onderstaande gegevens tonen dus niet alle inspanningen die al geleverd zijn door de instellingen betreffende de borging van de opleidingskwaliteit. Ze laten wel zien dat instellingen al een behoorlijk aandeel van hun opleidingen aan de eigen regie hebben onderworpen.

Instelling[1]	Totaal aantal opleidingen	Geborgd t.t.v. review	Geborgd op 11/09/2017	Regie bezig 11/09/2017	Nog niet in regie
AP	31	21	24	3	5
Artevelde	23	1	9	14	0
EhB	27	0	0	27	0
HoGent	45	4	0	45	0
Howest	21	2	5	16	0
HZS	3	3	3	0	0
Karel de Grote	22	3	10	12	0
KU Leuven	305	191	195	110	0
LUCA	19	2	2	2	15
Odisee	34	3	9	25	0
PXL	25	0	0	25	0
Thomas More	48	5	8	1	39
UAntwerpen	93	4	31	62	0
UCLL	31	0	0	31	0
UGent	185	7	146	39	0
UHasselt	39	0	5	12	22
VIVES	42	0	3	7	32
VUB	103	9	35	68	0

3.11.3 Inbreng van de externe, onafhankelijke blik

Elk van de groepen belanghebbenden heeft een eigen perspectief op de kwaliteit van een opleiding. Om de kwaliteit van opleidingen in beeld brengen, dienen instellingen deze verschillende perspectieven te vatten. NVAO's *Kwaliteitscode – Vlaanderen 2015-2017* besteedt daarom bijzondere aandacht aan het betrekken van enerzijds interne en externe stakeholders en anderzijds van externe en onafhankelijke peers (uit het vakgebied) en experten (met bijvoorbeeld onderwijsdeskundigheid of professionele deskundigheid). Deze betrokkenheid kan de kwaliteit van de opleidingen op een gezaghebbende manier aantoonbaar maken.
Aangezien in het kwaliteitszorgstelsel meer verantwoordelijkheid bij de instelling zelf ligt, is het voor commissies cruciaal te kunnen vaststellen dat de instellingen in hun regie zelf voldoende aandacht besteden aan het binnenbrengen van die externe, onafhankelijke zienswijzen.
De commissies hebben in nagenoeg alle procedures een sterk advies gegeven om verder na te denken over de versterking van de externe, onafhankelijke blik. Vooreerst blijkt dat de factor 'extern' op zeer verschillende wijze kan worden ingevuld. Afgestudeerden van de eigen instelling die enkele jaren werkervaring hebben, zijn theoretisch gezien externen. Ook onderzoekspartners, stagemeesters of werkveldvertegenwoordigers die zetelen in opleidingsadviesraden zijn extern. Instellingen moeten zich er echter voor hoeden niet in een te kleine vijver te vissen en proberen om regelmatig vers bloed te betrekken. De koppeling met de factor 'onafhankelijk' speelt hierbij tevens een belangrijke rol.
Een eenzijdige of eerder beperkte focus vanuit de opleidingen blijkt er ten tweede toe te leiden dat een bepaalde niche van externen wordt betrokken (bv. werkveldvertegenwoordigers uit een subdomein van de opleidingsdiscipline). Het volledige plaatje van het vakgebied of het actuele beroepsprofiel verdwijnt zo uit beeld. Het is daarom belangrijk dat instellingen in hun regie aangeven hoe externen worden geselecteerd. In een volgende instellingsreview kan de commissie hierover dan een oordeel vellen.

[1] Voor een overzicht van de instellingen, zie bijlage 1.

Ten derde hebben commissies vaak verduidelijkende vragen gesteld over welke deskundigheden van de externen verwacht worden, hoeveel internen en externen minimaal betrokken worden en in welke verhoudingen, en wat hun rol is op onderdelen uit de regie. Externen kunnen namelijk op verschillende manieren en op verschillende onderdelen van de regie ingezet worden, bijvoorbeeld in toetscommissies, opleidingsevaluaties, werkgroepen en adviesraden, reflectiemomenten over maatschappelijke uitdagingen of actualisering van het curriculum… Tevens moet blijken hoe hun onafhankelijkheid gegarandeerd wordt.
Tot slot blijkt dat waar de instellingen commissies aanstellen voor de borging van de kwaliteit van de opleidingen, niet overal studenten worden opgenomen in deze commissies. Hoewel de inbreng van de studenten ook op andere manieren kan worden verzameld, verdient dit aspect toch de nodige aandacht, te meer aangezien de ESG student-leden in beoordelingscommissies als een absolute vereiste vermelden. Instellingen geven aan dat het betrekken van studenten van buiten de eigen instelling praktisch moeilijk te organiseren is. Sommige instellingen hebben ervoor gekozen om eigen studenten te betrekken. Daarbij dient te worden bewaakt dat het om studenten gaat die de externe, onafhankelijke blik garanderen. Dit gebeurt door bijvoorbeeld studenten van een andere campus en opleiding te selecteren.

3.11.4 Publieke informatie

Publieke transparantie over de actuele status van de opleidingskwaliteit is voor stakeholders, en bij uitstek voor studenten, een aandachtspunt bij de ontwikkeling van een kwaliteitszorgstelsel met instellingsreviews. Voor de instellingen gaat een grotere autonomie en verleend eigenaarschap over de borging van de opleidingskwaliteit ook gepaard met een verantwoordingsplicht die vroeger bij NVAO lag.
Uit de rapporten blijkt de worsteling van de instellingen met dit aspect van hun regie. Een deel van de instellingen heeft duidelijke ideeën en een aanpak aan de commissies voorgesteld. Een ander deel heeft aangegeven dat de ideeën nog in ontwikkeling waren. Hierbij bleek er vaak sprake van een afwachtende houding en werd er verwezen naar mogelijke afstemming tussen de instellingen over wat de publieke informatie over de kwaliteit van de opleidingen minimaal zou moeten omvatten. Naarmate de verschillende instellingsreviews elkaar opvolgden, werd wel duidelijk dat hier op korte tijd grote stappen voorwaarts gezet zijn, maar dat er evengoed nog stappen te zetten zijn.

3.11.5 Bestendiging

Het is de commissies en de NVAO opgevallen dat de instellingen in de aanloop naar de instellingsreview enorme inspanningen hebben geleverd. Er is sprake van een opzienbarende evolutie, zowel op individueel instellingsniveau als op het niveau van de hogeronderwijsgemeenschap als geheel.

De vele acties en initiatieven die ontwikkeld werden, worden nu verankerd en bestendigd. Aan de andere kant stellen commissies vast dat de regie vaak behoorlijk zwaar opgetuigd is, ofwel om zich voldoende te wapenen tegen de beoordeling ervan, ofwel om er zeker van te zijn dat men niets mist. De vraag moet gesteld worden hoe realistisch dit is op lange termijn en of het toelaatbaar kan zijn dat iets (tijdelijk) onder de radar blijft. Een perfect waterdicht systeem is overigens een utopie. Instellingen krijgen vaak de raad van commissies om na te gaan of ze op termijn kunnen zoeken naar opportuniteiten om overbodige of overdreven inspanningen te reduceren of de intensiteit van bepaalde processen te verminderen. Zo kan een gezond evenwicht gezocht worden tussen de werklast en de opbrengst van het kwaliteitszorgsysteem.

De vraag die daarbij continu opduikt, is: willen instellingen het volledige eigenaarschap of zijn ze vragende partij om geholpen te worden via richtlijnen, criteria, initiatieven vanuit overheid, Klankbordgroep of NVAO?

Adviezen regie

Onderstaande tabel vat de niet-instellingsgebonden adviezen samen die door de verschillende commissies werden geformuleerd na het bestuderen van de door de instellingen ontwikkelde regie. Vooral de aandacht voor publieke informatie, het garanderen van de externe, onafhankelijke blik en het versterken van de inbreng van studenten springen in het oog en zien we bij het merendeel van de instellingen onder één of andere vorm terugkomen. Ook de aandacht voor het bereiken van de leerresultaten, het niveau van de eindwerken en het algemene eindniveau van de opleiding is een advies dat meermaals opduikt. Bij enkele instellingen wordt aangeraden grondig na te denken over het gebruik en de uitwerking van een beoordelingsschaal. Explicitering van de verhouding van de eigen regie tot de ESG, leren van mekaar binnen de instelling en aandacht voor de benchmarking van elke opleiding lijken vanzelfsprekende zaken, maar worden ook in de adviezen nog eens in de verf gezet. Tot slot zien de commissies de hoge werklast die met de nieuw ontwikkelde regie gepaard gaat. De commissies vragen om dit aspect de komende jaren te evalueren en indien nodig te bekijken of de planlast niet kan worden beperkt, bijvoorbeeld door de frequentie van bepaalde initiatieven en omvang van bepaalde rapportages te verminderen.

Greep uit de adviezen
Bewaken dat ook in de toekomst mogelijk nieuwe evaluatiethema's (thematische audits) blijven voldoen aan de kwaliteitseisen van de overheid en de speerpunten van het (onderwijs)beleid
Bij de publieke informatie ook het oordeel van externen over het eindniveau van de opleiding opnemen
Binnen de zesjarige cyclus regelmatig nagaan of de toetsing van adequaat niveau is en de eindwerken het gerealiseerde niveau borgen
Blijvend nadenken over manieren om studenten zo sterk mogelijk bij de uitgezette processen te betrekken
De commissie is er niet van overtuigd dat het hanteren van een beoordelingsschaal een meerwaarde biedt voor de rapportering; indien toch geopteerd wordt voor een beoordelingsschaal, stelt de commissie voor in meer beoordelingscategorieën te voorzien, om zo meer ruimte voor nuancering te geven
De effectiviteit van de regiecomponenten vergroten door als lerende organisatie relevante resultaten van een opleiding te delen met andere opleidingen
De interne auditdienst betrekken bij de meta-evaluatie van de effectiviteit van de regie
De lerende cultuur en attitude aanwenden om de externe omgeving beter te benutten voor het verder ontwikkelen van de kwaliteitszorg
De onafhankelijkheid van met name de interne leden beter borgen; dat kan bijvoorbeeld door de interne onderwijskundigen die als deskundige deelnemen aan een auditcommissie te trainen, zodat zij de rollen van auditor en onderwijsanker goed kunnen scheiden
De opschaling van de bevindingen naar het centrale niveau helder inzichtelijk krijgen: daarbij zou duidelijk in kaart gebracht moeten worden in welke organen welke onderdelen worden besproken en wie de urgentie en prioriteit bepaalt
De rationale achter de eigen regie ook op papier expliciteren
De richtlijnen rond de samenstelling van de auditcommissies verder scherpstellen
De samenwerking met andere instellingen in binnen- en buitenland met het oog op benchmarking structureel verankeren en verder uitrollen op instellings- en opleidingsniveau

De scheiding tussen monitoring en evaluatie en ondersteuning scherp handhaven, zeker wanneer beide rollen bij dezelfde kwaliteitszorgdienst belegd zijn
De verhouding tussen dwingende/sturende maatregelen enerzijds en de ontwikkelingsgerichte aanpak anderzijds verder scherpstellen; duidelijk stellen wat minimaal gerealiseerd moet worden
Een duidelijke procedure uitwerken rond de goedkeuring van de samenstelling van de commissies en helderheid scheppen in wie hiervoor verantwoordelijk is
Een eenduidig beleid ontwikkelen rond interne informatiedeling en waar nodig de communicatie rond de regie-componenten aanpassen aan de verschillende doelgroepen
Erop toezien dat de studenteninbreng overal op niveau is en de samenstelling van de auditcommissies herbekijken aangezien de aanwezigheid van een student een vereiste is in de ESG; op deze manier verzekeren dat de externe blik van studenten in de opleidingsaudits wordt meegenomen
Erover waken – via evaluatie van het regiesysteem zelf - dat de vooropgezette aanpak 'lean and mean' blijft: het gaat niet enkel om de toewijzing van middelen, maar ook om de wetenschap dat kwaliteitszorg geen doel op zichzelf is maar een instrument om de onderwijsvisie te realiseren
Gesignaleerde verbeteracties consequent en permanent opvolgen en hierover helder communiceren naar alle betrokken stakeholders
In de regie niet enkel kijken naar wat voorbij is, maar ook oog hebben voor feedforward, voor preview gericht op toekomstgerichte innovatie
Informatie die aan het externe panel ter beschikking wordt gesteld gestructureerder aanbieden, met aandacht voor de vindbaarheid van de relevante onderdelen.
Bij de samenstelling van de externe panels panelleden selecteren met wat meer afstand tot de opleiding, uit het bredere (internationale) veld die met een kritische blik de opleiding kunnen bekijken
Meer aandacht voor onafhankelijkheid wat impliceert dat externen geen banden hebben met de instelling
Meer structuur en ondersteuning aan opleidingen bieden om een inhoudelijke benchmark gedegen vorm te geven
Meer transparantie bieden over hoe door de verschillende instrumenten, processen en procedures de PDCA-cyclus voortdurend wordt gesloten
Nadenken over de manier waarop ingegrepen kan worden indien een commissie bij een opleidingsreview vaststelt dat bepaalde elementen niet op orde zijn
Nadenken over de relevante componenten van de publiek toegankelijke informatie voor verschillende doelgroepen (potentiële studenten, huidige studenten, medewerkers, ouders, de Raad van Bestuur, het werkveld of derden)
Onderzoeken of ruimte kan worden gegeven aan meer creativiteit in het kwaliteitszorgproces zelf, en of een andere kwalificatie van de ontwikkelingsniveaus wellicht beter tegemoet kan komen aan de functie die de instelling met deze indeling in niveaus voor ogen heeft
Op centraal niveau voldoende aandacht besteden aan de gewenste verbeteringen en in gesprek gaan met opleidingen over mogelijkheden en onmogelijkheden hiervan
Opleidingen nog actiever consulteren over de panelsamenstelling
Opleidingen uitnodigen om meer nog dan vandaag al het geval is de medewerkers bij de voorbereiding, doorvoering en nazorg van de evaluaties te betrekken
Overwegen of de externe blik nog kan worden versterkt door studenten van een andere instelling te betrekken bij de opleidingsaudits
Overwegen om te kijken of er gedifferentieerde communicatie naar verschillende doelgroepen mogelijk is; het loont de moeite eigen studenten te betrekken bij het zoeken naar passende communicatievormen

Per opleiding verbeterpunten vaststellen waarover ook publiekelijk gecommuniceerd dient te worden naar alle stakeholders en het brede maatschappelijk veld
Prioritair aandacht besteden, bijvoorbeeld op basis van een concreet plan van aanpak, aan de wijze waarop het regie-systeem en de resultaten van de opleidingsbeoordeling publiek gemaakt zullen worden
Snel overgaan tot het voeren van de eerste managementgesprekken die noodzakelijk zijn om meer controle en opvolging in de PDCA-cyclus te verankeren en ervoor te zorgen dat de zesjarige beleidscyclus wordt gesloten
Sterker expliciteren hoe de eigen regie zich verhoudt tot de ESG
Sterker expliciteren hoe de instelling toetst of voor elk van de opleidingen voldaan is aan de kwaliteitseisen uit het eigen referentiekader
Studenten structureel betrekken bij het formuleren van zowel de sterke als de verbeterpunten van de opleiding
Uitbreiden van het panel met meer externe inhoudsdeskundigen
Verder reflecteren over de rol van de externe peers en op basis hiervan beslissen hoeveel externe leden in de commissie aanwezig dienen te zijn
Verzekeren dat een inhoudelijke internationale benchmarking van elke opleiding kan worden uitgevoerd
Via selectiecriteria voor externe deelnemers aan de opleidingsreviews en focusgroepen, verzekeren dat een inhoudelijke (internationale) benchmark van elke opleiding kan worden uitgevoerd.
Zorgen dat er voldoende onafhankelijke ‘peers’, experten uit het vakgebied, betrokken worden om te waken over de gerealiseerde kwaliteit en vooral over de leerresultaten

4 Vertrouwen en waardering

4.1 Ontwikkeling en vertrouwen

Verschillende instellingen hebben naar aanleiding van de ontwikkeling van het systeem van instellingsbeoordeling hun onderwijsvisie en onderwijsbeleid of strategisch beleidsplan grondig onder de loep genomen en vernieuwd. Waar het nieuwe beleid nog toekomstmuziek is, heeft de commissie zoals hoger aangehaald het huidige beleid als uitgangspunt genomen voor haar onderzoek. Een aantal instellingen is echter al gestart met de uitrol van het nieuwe beleid. Ook daar wordt naar de actuele situatie gekeken en dus het vernieuwde beleid. Dit impliceert evenwel dat er soms weinig concrete resultaten voorgelegd kunnen worden en dat van opvolging en bijsturing van het beleid nog geen sprake kan zijn. De commissie is in die gevallen met de instelling het gesprek aangegaan over wat er op tafel ligt en welke mechanismen er ontwikkeld worden om de effectiviteit van het beleid in de toekomst te monitoren. Commissies spreken hierbij hun vertrouwen uit in wat ze te horen krijgen op basis van aanwezige beleidsevidentie uit het verleden, benoemen de sterktes die zij zien en aandachtspunten en potentiële kansen voor verdere ontwikkeling.

Het mag duidelijk zijn dat het beoordelen van de effectiviteit van een pril beleid voor de commissies geen sinecure was. Ook in de toekomst zullen instellingen geregeld hun onderwijsvisie en -beleid wijzigen of vervangen naar aanleiding van evoluties in het hogeronderwijslandschap en socio-economische vernieuwingen. Er dient echter over gewaakt te worden dat in de aanloop naar een instellingsreview een volledig beeld van de instelling en haar beleid gepresenteerd kan worden aan de commissie. Aanpassingen in het beleid mogen geen excuus zijn om een oordeel over de actuele situatie te vermijden. Commissies kunnen vertrouwen hebben in de toekomst, maar oordelen op basis van het ‘nu’ en evidentie uit het verleden.

4.2 De Waarderende Aanpak

De NVAO heeft voor de beoordeling van de Vlaamse universiteiten en hogescholen een nieuwe weg ingeslagen en ontwikkelde daartoe de Waarderende Aanpak. In de instellingsreview nam de commissie de context van de instelling als uitgangspunt en keek ze naar het onderwijsbeleid vanuit het perspectief van het instellingsbestuur. Er werd niet ingegaan op de inhoudelijke keuzes die de instelling gemaakt had, maar wel op de manier waarop de instelling met die keuzes omgaat bij het plannen, implementeren en opvolgen van het beleid. Er werd binnen de beoordeling bijzondere aandacht gegeven aan wat goed loopt, met een focus op het verankeren en stimuleren van goedlopende processen.
Vanuit bovenstaande filosofie volgt dat de instellingen geacht werden zelf het beoordelingskader te interpreteren en verder in te vullen. Dit kader was dan ook niet prescriptief of modellerend.

Ook alle onderdelen van het proces werden door de NVAO waarderend vormgegeven: van de initiatie van alle commissieleden, over de organisatie van de locatiebezoeken en de consistentie-aanpak tot de eindrapportage.
NVAO's aanpak erkent zo de verantwoordelijkheid die de instellingen de afgelopen decennia hebben opgenomen ten aanzien van het eigen onderwijsbeleid en de borging van de kwaliteit op opleidingsniveau.

Een aantal commissieleden zocht bij de eerste instellingsreviews naar de juiste balans tussen een waarderende en een kritisch-onderzoekende houding. Het is belangrijk om te benadrukken dat beide niet wederzijds exclusief zijn. De waardering ligt niet in het feit dat enkel het positieve benoemd mag worden, of de commissie op zoek moet gaan

naar mogelijkheden om schouderklopjes uit te delen. De waardering ligt in het respect voor de context en eigenheid van de instelling, haar medewerkers en kwaliteitscultuur. Inhoudelijke keuzes worden niet in vraag gesteld en de commissie probeert zoveel mogelijk haar eigen zienswijzen achterwege te laten en uit te gaan van het perspectief van het instellingsbestuur. Vandaaruit mag het uitgerolde beleid en de effectiviteit van acties, initiatieven, processen en instrumenten kritisch benaderd worden om eventuele ontwikkelingskansen bloot te leggen en advies te geven voor verankering van goedlopende aspecten.

In de co-creatiemomenten aan het einde van elk bezoek deelden de commissies hun (voorlopige) bevindingen met de instellingsverantwoordelijken. De naam co-creatie riep niet altijd de juiste verwachtingen op. Wellicht is het beter te spreken van een constructieve reflectie, samen met de instelling en met de context van de instelling als uitgangspunt om gemeenschappelijke inzichten op te bouwen over de stand van zaken met betrekking tot de uitrol van het onderwijsbeleid en kwaliteitszorgsysteem binnen de instelling.

4.3 De consistentie waarborgen

Consistentie betreft de manier waarop het evaluatierapport en de oordeelsvorming in dit rapport zo zijn vormgegeven dat de instellingen op gelijke wijze behandeld worden (“zich op gelijke wijze behandeld voelen”). Door het waarderend rapporteren, is de vergelijkbaarheid van de rapporten niet vanzelfsprekend. De wijze waarop afzonderlijke rapporten van elkaar verschillen, mag echter niet leiden tot de vaststelling dat deze elkaar onderling lijken tegen te spreken.
Na elk cluster van zes instellingsreviews, voerde het NVAO-projectteam daarom een clusteranalyse uit. Elk van de rapporten werd kritisch onder de loep genomen door twee lezers uit het projectteam, in het bijzonder wat betreft de gelijkelijke onderbouwing van de oordelen en de navolgbaarheid van het onderzoek van de commissie. Waar nodig werden voorstellen tot aanpassingen geformuleerd aan de commissies.
Naast de clusteranalyse werden na elk cluster ook intervisies met commissievoorzitters en secretarissen georganiseerd die tot doel hadden om tot methodologische inzichten te komen. Voorzitters vernamen uit eerste hand van elkaar hoe ze te werk gingen en deelden goede praktijken om de waarderende dialoog en co-creatie vorm te geven. Er werd daarbij niet naar een compromis gezocht. Er was namelijk geen door NVAO voorgeschreven scenario voor de invulling van deze gesprekken en bovendien is het niet noodzakelijk zo dat wat in de ene context werkt, ook in een andere setting het gewenste resultaat heeft. Tijdens de intervisie met de secretarissen werd gesproken over de waarderende versus kritische houding en werden ervaringen uitgewisseld over de rapportering. Het ging onder meer over een gewenste en ongewenste normatieve vraagstelling, over gewenning in de Waarderende Aanpak, over de kwaliteiten en valkuilen van de waarderende dialoog, over de rol van de procescoördinator en de voorzitter bij dit alles, en over de onderbouwing en de mate van detail in de rapporten.
De geclusterde aanpak waarbij alle instellingen op anderhalf jaar tijd beoordeeld werden, heeft ertoe geleid dat de organisatie van de achttien instellingsreviews in zijn geheel werd vormgegeven. Dit heeft ongetwijfeld een positieve weerslag gehad op de consistentie. Bij de commissiesamenstellingen werd gezorgd voor een optimale overlap (bv. een vaste pool van voorzitters, een vast commissielid voor de beoordelingen van alle universiteiten). Tijdens de volledige periode hadden alle betrokken procescoördinatoren een wekelijks overleg om de gang van zaken op te volgen, ongeacht of ze op dat moment zelf actief waren in een procedure. Ook bij de instellingen heeft de geclusterde aanpak tot vruchtbare wisselwerking en uitwisseling van expertise geleid. De NVAO stelde een grote betrokkenheid en engagement vanuit de instellingen vast om samen na te denken over de aanpak. Om rechtstreekse

communicatie tussen de NVAO en de instellingen mogelijk te maken, werd aan elke instelling gevraagd om één of twee aanspreekpunten aan te duiden. Op gezette tijdstippen werden SAMENaries georganiseerd, waarin aanspreekpunten, eventueel aangevuld met andere kwaliteitszorgmedewerkers, werden uitgenodigd om verder na te denken over de invulling van de procedures.
Uiteraard is een dergelijke grote clustering een eenmalige oefening, al was het maar door de enorme werklast waar de NVAO in een periode van twee jaar mee geconfronteerd werd.

5 NVAO's inzichten

Uit deze eerste ronde instellingsreviews blijkt hoe de kwaliteit van het Vlaamse hoger onderwijs ervoor staat. De instellingen hebben aangetoond dat ze zelf een sterke visie en een daarop aansluitend beleid kunnen neerzetten. Enkel de interne feedback- en opvolgsystemen lijken op dit moment nog een aandachtspunt te zijn. Heel wat instellingen – ook degene met een positief eindoordeel – zullen hier nog een ontwikkelslag maken.

De NVAO heeft op basis van de instellingsreviews vastgesteld dat de Vlaamse hogescholen en universiteiten de afgelopen jaren enorme inspanningen hebben geleverd om kwaliteit een plaats te geven in hun onderwijsbeleid en beleidsuitvoering. Een volwassen onderwijsbeleid gaat nu eenmaal gepaard met aandacht voor kwaliteit. De NVAO constateert nu dat onderwijskwaliteit echt op alle niveaus van de instellingen op de agenda staat en dat de instellingen de omslag naar een kwaliteitscultuur hebben gemaakt. De kwaliteit van het hoger onderwijs is zonder meer goed te noemen.

De instellingen hebben ook getoond dat het stereotiepe beeld van de ivoren toren niet opgaat. Actuele maatschappelijke uitdagingen spelen een belangrijke rol in de beleidsontwikkeling van de universiteiten en de hogescholen. De gerichtheid op de buitenwereld die commissies op instellingsniveau vaststellen, zou nog explicieter doorgetrokken kunnen worden naar het niveau van de opleidingen.
In het vormgeven van de regie lijken de instellingen namelijk nog te aarzelen over de invulling die de externe, onafhankelijke blik op opleidingsniveau moet krijgen. Om internationaal aanvaardbaar te zijn is dit extern perspectief op kwaliteit nochtans een vereiste. Instellingen moeten daarbij de juiste afwegingen maken. De NVAO stelt hier dat hoe minder frequent dit externe perspectief wordt binnengebracht, hoe uitgebreider dit perspectief best is. De selectie van externen speelt uiteraard een cruciale rol. Instellingen en opleidingen beslissen zelf wie ze op welke manier betrekken. Dit geldt ook voor de interpretatie van wie als extern en onafhankelijkheid wordt beschouwd. De explicitering van deze interpretatie en van deskundigheidsprofielen maakt de selectie van deskundigen transparant en helpt de instellingen bij het inzichtelijk maken van dit aspect van hun regie.

Uit de instellingsreviews blijkt dat de instellingen, zoals gevraagd door de NVAO, het betrekken van externe, onafhankelijke deskundigen centraal hebben gezet in de vormgeving van de regie. Daarbij rijst de vraag of deze betrokkenheid moet leiden tot expliciete oordelen over de kwaliteit van de opleiding. Als er sprake is van oordeelsvorming dan gebeurt dit best steeds op basis van inzichtelijke criteria en beoordelingsregels. De NVAO vindt het vooral belangrijk dat het bestuur van de instelling op basis van alle uitkomsten en resultaten van de regie, dus inclusief rapporten voortkomend uit het betrekken van externe, onafhankelijke deskundigen, tot expliciete oordelen komt. Dit kan natuurlijk ook zonder expliciete oordeelsvorming per onderdeel van de regie.
Onlosmakelijk verbonden met deze oordeelsvorming is het intern en extern aantonen dat de kwaliteit geborgd is. De NVAO heeft de afgelopen jaren veel aandacht besteed aan de discussie over het publiek toegankelijk maken van informatie over de kwaliteit van de opleidingen door de instellingen zelf. Daarbij heeft de NVAO steeds benadrukt dat deze publieke informatie de instellingseigen analyse van de kwaliteit van de opleidingen is en dat deze analyse tot stand komt op basis van de uitkomsten en resultaten van de eigen regie. Het op zichzelf publiceren van de integrale uitkomsten en resultaten van de regie maakt de kwaliteit van de opleiding niet noodzakelijk inzichtelijk. Bovendien kan dit als vanzelfsprekend leiden tot bijkomend redactiewerk op deze stukken zelf en dus een bijkomende werklast binnen de regie. De NVAO ziet vooral een grote meerwaarde in de publieke informatie indien hier, naast de op basis

van de regie geconstateerde sterke punten van en aandachtspunten voor de opleiding, ook wordt opgenomen hoe de opleiding hier verder mee zal omgaan en welk tijdspad hiervoor is uitgestippeld. De visitatierapporten gaven namelijk geen inzicht in dit laatste onderdeel. Daarnaast dient het voor iedereen duidelijk te zijn waar deze publieke informatie vandaan komt. Het is geen eigen gegenereerde informatie (of PR) maar informatie die traceerbaar is naar een of meerdere resultaten of uitkomsten van de eigen regie.
De NVAO wil in de toekomst niet enkel deze traceerbaarheid maar ook de navolgbaarheid en validiteit van de publieke informatie over de kwaliteit van de opleidingen opnemen in haar beoordeling van de instelling. Het kan niet de bedoeling zijn dat sterke punten of aandachtspunten onzorgvuldig of niet gepubliceerd worden. Voor de NVAO is het duidelijk dat de publieke informatie een belangrijk aanknopingspunt wordt bij het vormgeven van de toekomstige instellingsreview.

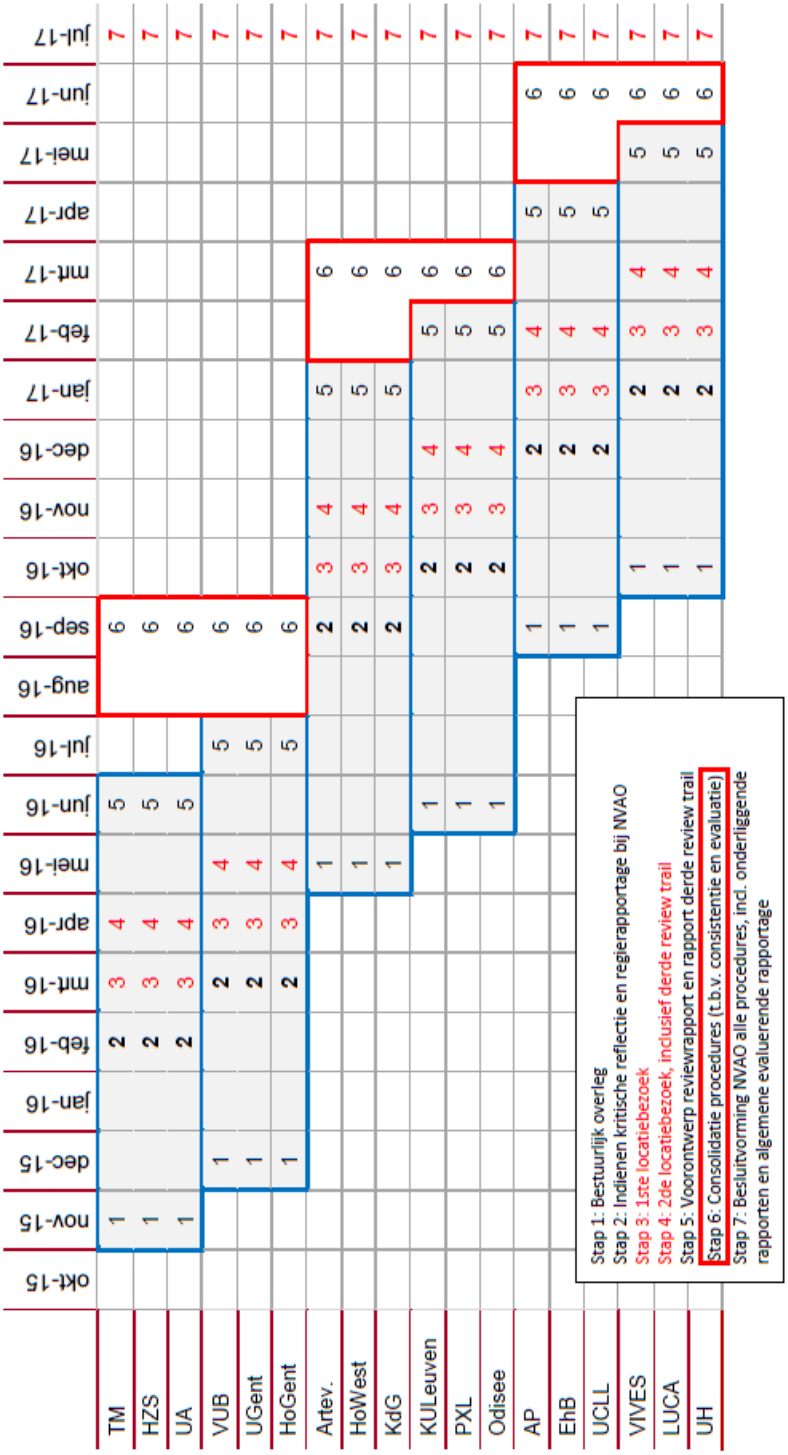
De instellingsreview zal dus in de toekomst niet enkel het onderwijsbeleid maar ook de regie beoordelen. Uitgangspunt daarbij is de vraag of de instelling een effectief onderwijsbeleid met een eigen regie heeft die ervoor zorgt dat de opleidingskwaliteit geborgd wordt. De door de NVAO ontwikkelde Waarderende Aanpak blijkt in de Vlaamse context te werken en vormt ook in de toekomst de sturende kwaliteitszorgfilosofie voor het Vlaamse kwaliteitszorgstelsel. De NVAO wil die filosofie nog verder uitwerken en inzichtelijk maken. Een vormingssessie voor de zorgvuldig geselecteerde commissieleden is hierbij een absolute vereiste. De NVAO wil daarbij meer inzetten op de dynamiek van het locatiebezoek en de totstandbrenging van de dialoog. Daarnaast wil de NVAO in haar vorming de nodige aandacht besteden aan het opbouwen en delen van inzichten en het beoordelen van de regie van de instellingen. De NVAO zal ook in de toekomst de administratieve lasten die het kwaliteitszorgstelsel inherent met zich meebrengt mee opvolgen. De decretale evaluatie zal hier voor de afgelopen periode inzicht in geven. De NVAO wil alvast aangeven dat het voor haar moeilijk is om hierover een uitspraak te doen. Sommige administratieve lasten die vroeger extern werden opgelegd, zijn nu geïnternaliseerd. Deze lasten worden door instellingen anders gepercipieerd omdat ze een rechtstreekse meerwaarde vormen binnen verschillende aspecten van het eigen beleid. Bovendien hebben instellingen de afgelopen jaren veel tijd en energie gestoken in de ontwikkeling van hun onderwijsbeleid en hun regie. Die leercurve wordt stilaan omgezet naar leerwinst en lagere administratieve lasten. De NVAO gaat er daarom van uit dat de meerderheid van de instellingen effectief een lastenverlaging zal ervaren eens hun regie op kruissnelheid is.

In 2014 heeft de NVAO er sterk voor gepleit om de instellingen de verantwoordelijkheid voor het borgen van de kwaliteit van de opleidingen te geven. Met deze versterking van de autonomie van de instellingen komt ook de belangrijke verantwoordelijkheid om hier als instelling zelf verantwoording over af te leggen. De publieke informatie over de kwaliteit van de opleidingen vormt voor de maatschappij de meest zichtbare uiting van die verantwoordingsplicht. Het is voor alle betrokkenen duidelijk dat dit aspect de afgelopen twee jaren een enorme evolutie heeft doorgemaakt en dat de instellingen deze verantwoordingsplicht ernstig nemen. Een aantal instellingen moet echter nog groeien in het publiek maken van deze informatie. De NVAO geeft de instellingen ook hier het vertrouwen gesterkt door het feit dat de instellingsreviews hebben aangetoond dat ze de gegeven verantwoordelijkheid ten aanzien van de kwaliteit van de opleidingen met recht en rede verdienen.

Bijlage 1: Overzicht Vlaamse universiteiten en hogescholen

AP	Artesis Plantijn Hogeschool Antwerpen
Artevelde	Arteveldehogeschool
EhB	Erasmushogeschool Brussel
HoGent	Hogeschool Gent
Howest	Hogeschool West-Vlaanderen
HZS	Hogere Zeevaartschool
Karel de Grote	Karel de Grote-Hogeschool - Katholieke Hogeschool Antwerpen
KU Leuven	Katholieke Universiteit Leuven
LUCA	LUCA School of Arts
Odisee	Odisee
PXL	Hogeschool PXL
Thomas More	Thomas More Kempen & Thomas More Mechelen-Antwerpen
UAntwerpen	Universiteit Antwerpen
UCLL	UC Leuven & UC Limburg
UGent	Universiteit Gent
UHasselt	Universiteit Hasselt
VIVES	Katholieke Hogeschool Vives Noord & Katholieke Hogeschool Vives Zuid
VUB	Vrije Universiteit Brussel

Bijlage 2: Tijdsrooster instellingsreviews



Bijlage 3: Samenstelling van de commissies

Hogere Zeevaartschool	Universiteit Antwerpen
Em. prof. dr. ir. Guy Aelterman (voorzitter)	Em. prof. dr. Antonia Aelterman (voorzitter)
Prof. dr. mr. Gerard Mols	Em. prof. dr. Frank van der Duijn Schouten
Karin Van Loon	Prof. dr. ir. Alain Delchambre
Jan Ginneberge	Patrick Audenaerde
Inge Van de Caveye	Miet Vandemaele
Bea Bossaerts (secretaris)	Mark Delmartino (secretaris)
Hogeschool Gent	**Universiteit Gent**
Eric Halsberghe (voorzitter)	Dr. ir. Elisabeth Monard (voorzitter)
Dr. Kitty Kwakman	Em. prof. dr. Frank van der Duijn Schouten
Elfriede Heinen	Prof. dr. Yves Roggeman
Jan van den Nieuwenhuijzen	Tom Coolen
Allyson Robert	Jasmine Van Mol
Mark Delmartino (secretaris)	Jetje De Groof (secretaris)
Thomas More Hogeschool	**Vrije Universiteit Brussel**
Em. prof. dr. Joke Denekens (voorzitter)	Em. prof. dr. Harry Martens (voorzitter)
Dr. Kees Boele	Em. prof. dr. Frank van der Duijn Schouten
Michel van Lieshout	Prof. dr. ir. Vincent Wertz
Annette Geirnaert	Frank van Massenhove
Jeroen Kerstens	Sofie Detaille
Marianne van der Weiden (secretaris)	Suzanne den Tuinder (secretaris)
Arteveldehogeschool	**Hogeschool PXL**
Em. prof. dr. Harry Martens (voorzitter)	Em. prof. dr. Antonia Aelterman (voorzitter)
Dr. Mirjam Woutersen/Pim Breebaart	Jan Welmers
Michel van Lieshout	Karin Van Loon
Jan Ginneberge	Jan van den Nieuwenhuijzen
Allyson Robert	Sofie Detaille
Bea Bossaert (secretaris)	Mark Delmartino (secretaris)
Hogeschool West-Vlaanderen	**Karel de Grote Hogeschool**
Prof. dr. Dirk De Ceulaer (voorzitter)	Eric Halsberghe (voorzitter)
Pim Breebaart	Prof. dr. mr. Gerard Mols
Elfriede Heinen	Sophie Péters
Annette Geirnaert	Patrick Audenaerde
Miet Vandemaele	Jean Baptiste Bouckaert
Suzanne den Tuinder (secretaris)	Jetje de Groof (secretaris)
Katholieke Universiteit Leuven	**Odisee**
Dr. ir. Elisabeth Monard (voorzitter)	Em. prof. dr. ir. Guy Aelterman (voorzitter)
Em. prof. dr. Frank van der Duijn Schouten	Mr. Leendert Klaassen
Prof. dr. Bernard Coulie	Prof. dr. Yves Roggeman
Frank Van Massenhove	Etienne Wauters
Inge Van de Caveye	Allyson Robert
Lieke Ravestein (secretaris)	Marianne van der Weiden (secretaris)

Artesis Plantijn Hogeschool Antwerpen	Erasmushogeschool Brussel
Prof. dr. Dirk De Ceulaer (voorzitter)	Eric Halsberghe (voorzitter)
Prof. dr. mr. Gerard Mols	Titia Bredée
Karin Van Loon	Sophie Péters
Annette Geirnaert	Tom Coolen
Allyson Robert	Inge Van de Caveye
Mark Delmartino (secretaris)	Barbara van Balen (secretaris)
Katholieke Hogeschool Vives	**LUCA School of Arts**
Em. prof. dr. Harry Martens (voorzitter)	Em. prof. dr. ir. Guy Aelterman (voorzitter)
Dr. Anneke Luijten-Lub	Diederik Schönau
Prof. dr. ir. Vincent Wertz	Michel van Lieshout
Jan Ginneberge	Staf Pelckmans
Alexander Huybrechts	Joris Gevaert
Jetje de Groof (secretaris)	Suzanne den Tuinder (secretaris)
UC Leuven-Limburg	**Universiteit Hasselt**
Em. prof. dr. Antonia Aelterman (voorzitter)	Dr. ir. Elisabeth Monard (voorzitter)
Pim Breebaart	Em. prof. dr. Frank van der Duijn Schouten
Elfriede Heinen	Prof. dr. Bernard Coulie
Etienne Wauters	Dr. Marijke Korteweg
Lorenzo Ego	Inge Van de Caveye
Bea Bossaerts (secretaris)	Marianne van der Weiden (secretaris)

Bijlage 4: Modelprogramma van het eerste locatiebezoek

Dag 1 Eerste Locatiebezoek

09.00-10:00	**Meet-and-Greet** - voorstelling instellingsreviews & aanpak (procescoördinator) - korte voorstelling reviewcommissie (commissievoorzitter) - vrije ontmoetingsmogelijkheid
10.00-10.50	**Gesprek 1: Afhankelijk van de kritische reflectie** Mogelijke gespreksonderwerpen: kwaliteitscultuur, onderwijsvisie, onderwijsbeleid, visie op kwaliteit opleidingen, visie op regie, maatschappelijke uitdagingen, beleidsdoelstellingen
10.50-11.10	**Terugkoppelingspauze** Interne terugkoppeling - informeel overleg
11.10-12.00	**Gesprek 2: Afhankelijk van de kritische reflectie** Mogelijke gespreksonderwerpen (met overlap voorgaand gesprek): kwaliteitscultuur, onderwijsbeleid, beleidsdoelstellingen, beleidsuitvoering, beleidsevaluatie
12.00-13.00	**Lunch** (besloten)
13.00-13.30	**Aanvullende informatie** Dit kan zowel mondeling als schriftelijk.
13.30-14.20	**Gesprek 3: Afhankelijk van de kritische reflectie** Mogelijke gespreksonderwerpen (met overlap voorgaand gesprek): kwaliteitscultuur, beleidsuitvoering, beleidsevaluatie, rol stakeholders, peers en experts, verbeterbeleid
14.20-14.40	**Terugkoppelingspauze** Interne terugkoppeling - informeel overleg
14.40-15.30	**Gesprek 4: Afhankelijk van de kritische reflectie** Mogelijke gespreksonderwerpen (met overlap voorgaand gesprek): Kwaliteitscultuur, rol stakeholders, peers en experts, verbeterbeleid
15.30-16.00	**Aanvullende informatie** Dit kan zowel mondeling als schriftelijk.
16.00-16.45	**Studenten** De studentenraad mag dit gedeelte invullen.
16.45-17.00	**Break** (Verplaatsing naar locatie open spreekuur)
17.00-18.00	**Open Spreekuur**

Dag 2 Eerste Locatiebezoek

09.00-10.00	**Focusthema 1** Suggestie door commissie of instelling
10.00-10.15	**Terugkoppelingspauze** Interne terugkoppeling - informeel overleg
10.15-11.15	**Focusthema 2** Suggestie door commissie of instelling
11.15-12.00	**Aanvullende informatie** Dit kan zowel mondeling als schriftelijk
12.00-13.00	**Lunch** (besloten)
13.00-14.00	**Open uurtje** Op uitnodiging commissie en op verzoek van instelling
14.00-15.00	**Besloten overleg reviewcommissie** Inhoudelijke voorbereiding co-creatie trails
15.00-15-30	**Koffiepauze**
15.30-17.00	**Co-creatie reviewcommissie en instelling** **Bespreking review trails**
17.00-18.00	**Praktische organisatie review trails** Aanwezig: relevante staf van instelling

Bijlage 5: Verwante documentatie

Kader Instellingsreview – Vlaanderen 2015-2017

Kwaliteitscode – Vlaanderen 2015-2017

Draaiboek Instellingsreview – Vlaanderen 2015-2017

Tijdsrooster Instellingsreview – Vlaanderen 2015-2017

Vraagbaak instellingsreviews op NVAO's website

Organisatie eerste locatiebezoek – uitgebreide instellingsreview

Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)

Bijlage 6: Lijst met afkortingen

NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
ESG	Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area
PDCA	Plan-Do-Check-Act

Colofon

Overzichtsrapportage van de instellingsreviews
De kwaliteit van het onderwijsbeleid van de
Vlaamse universiteiten en hogescholen
11 september 2017
Samenstelling: NVAO Afdeling Vlaanderen
Auteurs: Pieter Caris, Axel Aerden

NVAO
Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
Parkstraat 28/2514 JK Den Haag
Postbus 85498/2508 CD Den Haag
Nederland
T 31 70 312 23 00
E info@nvao.net

www.nvao.net